

A GLOBALIZÁCIÓ HATÁSA A „DEUTSCHLAND AG” ÁTALAKULÁSÁRA

THE EFFECT OF THE GLOABLISATION ON THE “DEUTSCHLAND AG”

DR. JUHÁSZ KRISZTINA főiskolai tanár

Edutus Főiskola, Nemzetközi Gazdálkodás Tanszék

ABSTRACT

The international production network of German companies has been spreading, mainly during the second part of the '90s. The expansion of German TNCs has been influenced on one hand by the vertical and horizontal integration of the European Union (EU), and on the other hand by the globalization. Traditionally the German corporate system is different in many aspects from the US: in these system banks play a lead role, supervisory boards of companies are strongly bank-influenced. The high degree of cross-shareholdings between financial and industrial companies, and a high level of consensus between various interest groups, including labor unions are the most import characteristics of the German model (s.c. “Deutschland AG”). The globalization, the growing international competition, the liberalization of the markets, mainly of the international capital market lead to processes which effect that the rule of cross-shareholdings decreases, the role of the international financial markets is growing in the German corporate system. This means, that German companies begin to follow the “shareholder value strategy”, and to be similar to the US model.

1. Bevezetés

Jelen dolgozat a makro- és a mikorökonómiai kutatások, az ország szintű és a vállalati elemzéseknek egy sajátos ötvöze. Több mint 10 éve, földrajz tanár szakos hallgatóként szakdolgozatomban, majd azt követően a doktori értekezésemben a német nagyvállalatok nemzetközi terjeszkedését elemeztem. Jelen tanulmány e kutatásnak egy menedzsment-szemponú továbbgondolását jelenti.

Kutatásaimban kezdetben a német vállalati terjeszkedés földrajzi jellemzőivel foglalkoztam, országos szinten elemeztem az 1972 óta eltelt időszak jellemző regionális és iparági tendenciáit, valamint az ezeket kiváltó okokat. A kutatásaimban előrehaladva nyilvánvalóvá vált számomra, hogy e terjeszkedésben (melynek néhány fontos jellemzőjét jelen tanulmányban összegzem) a globalizáció korszaka nemcsak földrajzilag nyitott meg új területeket, hanem a vállalati funkciók egyre

szélesebb körét érinti, és ezzel egyidejűleg magában a német vállalati rendszerben, sőt tágabban értelmezve magában a „Német modellben” is mélyreható változásokat eredményezett. Ennek következtében joggal merül fel a kérdés: a vállalati rendszernek milyen nemzeti sajátosságai maradnak fent globális keretek között is, vagyis akkor, amikor e vállalatok tevékenységének már egyre kevesebb eleme kötődik az anyaországhoz? Beszélhetünk-e még egyáltalán a „Deutschland AG”-ről, vagy a globalizáció következtében az angolszász „corporate governance” „mindent visz”? A tanulmány e kérdések megválaszolását tűzi ki célul. Ehhez elsőként a német vállalati terjeszkedés földrajzi jellemzőit, annak dinamikáját mutatom be. Ezt követően röviden összegzem a német vállalatirányítás nemzeti jellemzőit, majd bemutatom, hogy e jellemzők hogyan alakulnak át a globalizáció, a vállalati nemzetköziesedés hatására.

A kérdés több szempontból is figyelmet érdemel. Egyrészt Németország az EU legerősebb gazdaságaként világszinten is meghatározó, globális nagyhatalom. Másrészt pedig Kelet-Közép-Európában, így hazánkban, kiemelten hangsúlyos a német vállalati sajátosságok feltárása, hiszen itt hagyományosan erős a német gazdaság befolyása: Németország nemcsak a legfontosabb kereskedelmi partner, de vállalatai révén az elsőszámú külföldi befektető is. A Magyarországon befektetett összes FDI állománynak mintegy negyede, az újrainvestált profitnak több mint a fele német vállalatoktól származik. Ezért e vállalati kör alapos ismerete a magyar nemzetgazdaság számára is hasznos kérdés.

2. A német vállalati terjeszkedés földrajzi jellemzői

A világgazdaság átalakulása a német gazdaság külgazdasági kapcsolatainak változásában is kimutatható. Németország GDP-jéhez viszonyítva a külföldi működőtőke-kivitel egyre nagyobb arányt képvisel. A nemzetközi tendenciákhoz hasonlóan Németország vonatkozásában is érvényes, hogy külföldi működőtőke-állományának növekedési üteme felülmúlja exportjának növekedését. Mindez azt jelenti, hogy a világgazdasági integráció elsőszámú mechanizmusát immár a német gazdaság számára is a működőtőke-befektetések jelentik. Az utóbbi közel három évtizedben a német befektetések világszintű relatív szerepe stabil, a német vállalatok terjeszkedése lépést tartott a legnagyobb beruházó nemzetekével. Az általános tőke-beruházási folyamatokkal összhangban a '90-es évek második felében a német vállalati terjeszkedés gyorsulása mutatható ki.

A német vállalatok terjeszkedését a Bundesbank által közzétett vállalati adatok (FDI, forgalom, foglalkoztatottak és leányvállalatok száma) alapján, 1979-től 2010-ig vizsgáltam. Ez időszak alatt a német működőtőke-állomány több mint 30-szorosára nőtt, meghaladta az 1,4 billió USD-t. A befektetők sorában az USA, Nagy-Britannia és Franciaország mögött a negyedik helyen áll. A mintegy 31 ezer német vállalat világszerte több mint 5,5 millió főt foglalkoztat. (Deutsche Bundesbank és UNCTAD adatai alapján). Megítélésem szerint ez idő alatt a német

vállalatok terjeszkedésére leginkább két tényező volt hatással. Egyrészt az európai integráció horizontális bővítése és vertikális elmélyítése, másrészt különösen az 1990-es évektől a világszintű gazdasági folyamatok, vagyis a globalizáció erősödése. (Juhász 2006)

A német vállalati terjeszkedés korszakai e két, koronként változó erősségű folyamat kölcsönhatásának eredményeként határozhatók le:

- 1). 1980-1985: A tőke- és technológia-intenzív világgazdasági korszak kezdetén a német vállalatok elsődleges célja a fejlett országok piacainak „biztosítása” volt. Ennek megfelelően kiemelkedő célterületnek számítottak az Amerikai Egyesült Államok, valamint az európai (nem csak uniós) országok.
- 2). Az 1985-1990-ig terjedő időszakban egyértelműen az integrációs folyamatok kerültek előtérbe. A német vállalatok terjeszkedése döntően a közeli európai piacokra irányult. A korszak a nagy európai országokban (Nagy-Britannia, Franciaország, Spanyolország, Olaszország) való terjeszkedés jegyében telt.
- 3). 1990–2000 (a keleti terjeszkedés első szakasza): Az évtized fordulatot hozott a német vállalati terjeszkedés dinamikájában és földrajzi irányában egyaránt. Ennek szembevető jellemzője, hogy a német vállalati hálózat korábbi európai orientációja csökkent, ezzel párhuzamosan a globális folyamatok erősödése új célterületek felértékelődéséhez vezetett. Kiemelkedő a német vállalatok jelenlétének gyors bővülése néhány volt szocialista ország piacán (főként a visegrádi országok, ill. Oroszország területén). Kelet-Közép-Európában Németország a vezető befektető országok közé tartozik.
- 4). 2000-2005: : A keleti terjeszkedés második szakasza: Az ezredforduló utáni évek egyértelműen a Kelet jegyében teltek. A legfontosabb célterületek immár egyértelműen a kelet-közép-európai (ú.m. Románia, Bulgária, Balti-államok, Horvátország, Oroszország, Törökország) és egyes ázsiai országok (Kína, Dél-Korea).
- 5). 2005-2007: A BRIC országok és Kelet-Közép-Európa: E korszakban a legfontosabb célterületeket kelet-közép-európai (V4-ek, Románia, Bulgária) és a BRIC országok jelentik. Figyelemreméltó, hogy (Brazília kivételével) az amerikai kontinens mennyire visszaszorul, mint célterület. A térségben leginkább harmad (pl. Mexikó) vagy negyedleges (pl. USA!) célterületekkel találkozunk.
- 6). 2007-2009: A válság hatására a célterületek alaposan átrendeződtek. E változás legszembevetőbb jele, hogy tovább erősödik a terjeszkedés a BRIC országok piacain, valamint a válság által kevésbé sújtott kelet-európai országok területén. Ezzel szemben hazánk korábban nem látott mértékű pozícióvesztésen esik át: negyedleges célterületté süllyed. (Juhász 2006, 2011.)

A fő világgazdasági események, ill. fordulópontok, amint az a fent leírtakból is kitűnik, valóban meghatározták a német vállalati terjeszkedés eltérő irányait, korszakait. Összességében a német vállalati terjeszkedés egyes korszakaiban az európai integráció vertikális elmélyülésének hatása kevésbé érezhető. A vállalati

hálózat átalakulásában az Európai Unió földrajzi bővítése fontosabb szerepet játszott. Ez kimutatható kezdetben az európai (EU 14) dominancia erősödésében, majd a '90-es években a csatlakozó, ill. a csatlakozásra váró keleti országok felértékelődésében. Ezzel egyidejűleg meghatározóvá válnak a globális folyamatok, ami az USA és Ázsia piacain eredményez dinamikus német kapacitásbővítést.

Németországnak, mint befektetőnek a relatív pozíciója részben megfelel a gazdasági erőterek hagyományos képének: a fejlődő térségek közül Kelet- Közép-Európa egyértelműen az újonnan felértékelődő célterületet jelenti, ezzel szemben Latin-Amerika - mint az USA erőterébe tartozó térség - jelentősége német szempontból csökken. Ugyanakkor az ázsiai fejlődő országok piacain (NIC országok, Kína) a német terjeszkedés már inkább a világszintű (globális) folyamatok hatását tükrözi. (Juhász 2006, 2011)

A vállalati terjeszkedés vázolt horizontális vizsgálati eredményei alapján egyértelműen felmerül a kérdés: vajon mindez hogyan hat a vállalati nemzetköziesedés „vertikális dimenziójára”? Hipotézisem szerint a globalizáció, a vállalatok földrajzi terjeszkedése szükségszerűen átalakítja a vállalatok vertikális jellemzőit, belső szervezetét is. A leányvállalatok egyre fontosabb feladatokat látnak el, ami végső soron a vállalati irányítási rendszer átalakulását is magával hozza, melyben a nemzeti karakterisztikum elhalványul.

A vállalati nemzetköziesedés mérése igazolta, hogy a legjelentősebb német vállalatok tevékenységüket egyre inkább nemzetközi szinten szervezik, a nemzetköziesedés folyamatába a vállalatok mind szélesebb köre kapcsolódik be. A vállalati globalizációs fokozatokon előrehaladva a leányvállalatok egyre magasabb szintű vállalati tevékenységeket látnak el, a termelésen túl immár a külföldi kutató-fejlesztő tevékenység is egyre nagyobb méreteket ölt. Ugyanakkor a „hagyományos”, reálgazdasági nemzetköziesedés mellett egyre több vállalat esetében a nemzetköziesedés újabb, elsősorban tőkepiaci dimenziója is megjelenik. (Részletesebben lásd Juhász 2006) A folyamat hatással van a német vállalati vezetés átalakulására is. Ahhoz, hogy ennek az átalakulásnak a lényegét megértsük, először is tekintsük át a német vállalati rendszer sajátosságait!

3. A német vállalati rendszer sajátosságai

A német gazdaság, a német vállalati rendszer egyik jellemző, már a XIX. század végére kialakult sajátossága a vállalatok közötti (tőke –és személyi) összefonódások nagy aránya. Ebben a rendszerben központi szerepet játszottak a bankok, melyek nemcsak a betétesek megtakarításait gyűjtötték, hanem egyúttal a vállalatok és a magánszektor hitelezői is voltak. Ipari vállalatokban széles körében rendelkeztek részesedéssel, melyeken keresztül befolyásuk révén a hiteleiket biztosítani tudták. Szintén jelentős részesedésekkel rendelkeztek a nagy biztosítósító társaságok (pl. Allianz) is. A rendszer egyik alapvető jellemzője tehát a bankok, biztosítók és iparvállalatok közötti át-ill. kereszt-tulajdonlás nagy mértéke. Min-

dennek következtében a bankok kezében e rendszerben kiemelkedő hatalom összpontosult. (A világháborút követő években sokan beszéltek a bankok hegemoniájáról Németországban. lásd: Himmelmann 2007).

A szociális piacgazdaság német modelljének egyik meghatározó eleme a munkáltatók és munkavállalók kapcsolatának szabályozása. A rendszer lényege, hogy a munkavállalók konzultációs és együttdöntési jogának biztosításán, valamint a munkaadói és munkavállalói érdekképviselői szervek közötti kollektív szerződéseken keresztül, a társadalmi partnerség jegyében igyekszik a két fél viszonyában az alá-fölérendeltségi viszony helyett az mellérendeltségi, partneri viszony kialakítására. Általában érvényes, hogy a munkavállalók képviselői (üzemi tanács) gazdálkodási ügyekben legfeljebb konzultációs jogokkal, míg a munkavállalókat közvetlenül érintő személyi ügyekben gyakran együttdöntési joggal vannak felruházva. A munkavállalók delegáltjai ugyanakkor részt vesznek a vállalat felügyelőbizottságában, ahol teljes jogú tagsággal vannak felruházva (Veress 2009).

A világháborút követő időkben német iparvállalatok általában (a bankokkal való kereszttulajdonlásból kiindulva) jellemezően széleskörű horizontális és vertikális konszernépítési stratégiát folytattak. A bankokkal való kereszttulajdonlás a hitelbiztosításban, a finanszírozásban játszott fontos szerepet, míg az ipari vállalatok összefonódása a piaci biztonságon, a növekedésen, a közös külpiacralépésen keresztül jelentett előnyöket a vállalatok számára. A vállalatok nagy hangsúlyt helyeztek a tartalékképzésre, így a finanszírozásban nagy szerepet játszottak a saját források, valamint a különböző üzleti partnereken keresztül történő keresztfinanszírozás volt jelentős. A vállalat vezetői főként „saját forrásból”, vállalaton belülről kerültek ki.

Összességében a fent leírt rendszer lényegi elemein keresztül (lásd 1. tábra) hozzájárult a piaci bizonytalanság, a kockázatok mérsékléséhez, lehetővé tette az információkhoz való hozzáférést, az együttműködést, a felelősség megosztását, egy fajta morális-gazdasági fegyelmezettséget, a „külső szereplőkkel” szemben pedig védelmet jelentett. (Himmelmann 2007, Höpner és Krempel 2006)

1. ábra: A német és az amerikai vállalati modell

Figure 1: The German and US corporate model

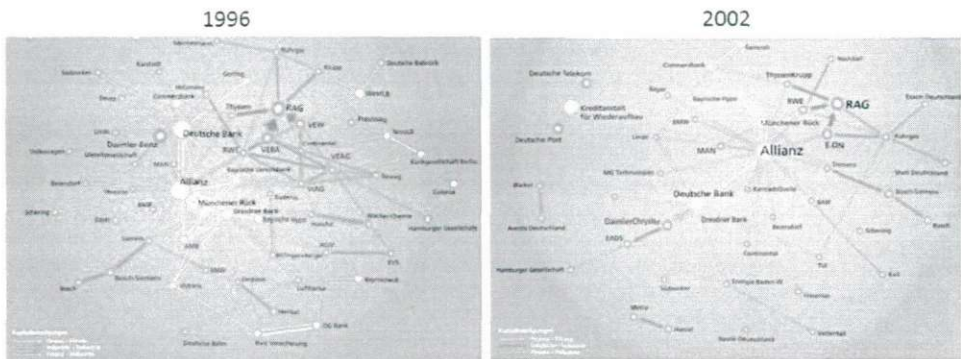
	Deutschland AG	Amerikai modell
Tulajdonlás	Bankok	Tőkepiac
	Kereszttulajdonlás	Befektetési társaságok
	Családi, állami tulajdon	Nyugdíjalapok
Stratégia	Hosszú távú	Rövidtávú
Vezető	Vállalaton belülről	Vállalaton kívülről

Forrás: saját szerkesztés

4. A „Deutschland AG” oldódása

Az utóbbi évek, évtizedek gazdasági-társadalmi hatásának következtében a fent vázolt vállalati rendszer jelentős változáson ment keresztül. E változás lényege, hogy a „Deutschland AG” oldódni látszik. Ez talán legszembetűnőbben a kereszt-tulajdonlások visszaszorulásával érzékeltethető. A Max Planck Gazdaságtudományi Intézet kutatásai alapján míg 1996-ban Németország 100 legnagyobb vállalatából 60 vállalat volt részese a vállalati összefonódásoknak, addig 2002-re már csak 35. Jelentősen csökkent a vállalatok közötti kapcsolatok száma is: 1996-ban még 134 kapcsolat volt az egységek (vállalatok) között, 2002-ben viszont már csak 44. (2. ábra) Szembetűnő mértékben csökken a bankok tulajdonosi részesedése az ipari vállalatokban (lásd pl. korábban a rendszer központi szereplőjének számító Deutsche Bank perifériára szorulását a hálózatban).

2. ábra: Tőke-összefonódások a 100 legnagyobb német vállalat között
Figure 2: Capital-linkage between the 100 biggest German companies



Forrás: Höpner és Krempel (2006)

A német vállalati rendszernek e (gyors) változását egyrészt az európai integrációs folyamatok mélyülésével (mely jelentős liberalizációt eredményezett az európai, így a német piacon is), másrészt és véleményem szerint nagyobb részt a nemzetköziesedéssel, a globalizációval magyarázhatjuk. A tőkepiacokon meginduló liberalizáció következtében olyan éles nemzetközi versenyhelyzet keletkezett a német piacokon is, amely a korábbi rendszer kereteit szétfeszíteni látszik. Mi ennek a változásnak a lényege?

- 1). A nemzetközi pénzpiacokon előtérbe kerül a bankoknak a befektetői szerepe. A megnövekedett nemzetközi versenyhelyzetben a német bankoknak is egyre inkább e szerepe értékelődik fel. Míg a hitelezői tevékenységnél előny volt az ipari vállalattal való szoros kapcsolat, hiszen az csökkentette a hitelezés kockázatát, addig az „Investment banking”-nál e kapcsolat inkább hátrányos. „Miért bízna meg egy nemzetközi autóipari konszern egy ellenséges felvá-

sárlás előkészítésével a Deutsche Bankot, ha attól kell tartania, hogy ezáltal minden információ a német autóiparhoz kerül?”(Höpner, Krempel 2007, 4. oldal). Ezért a német bankok igyekeznek az ipari vállalatokban meglévő érdekeltségeiket leépíteni.

- 2). A piacok megnyitásával, az (ipari) vállalatok nemzetközi terjeszkedésével a bankok számára az ellenőrzési lehetőség csökken, a hitelkockázat megnő. A folyamat hatása ugyan, mint az előző pontban: a német bankok igyekeznek az ipari vállalatokban meglévő érdekeltségeiket leépíteni.
- 3). A nemzetközi piacokon való elismertségnek fontos részét jelenti a részvények tőzsdére vitele. A tőkepiaci globalizáció a nagy német bankokat és számtalan ipari nagyvállalatot a nemzetközi tőzsdéken való megjelenésre készítetett. A kereszttulajdonlási rendszer következtében a külső szereplők számára átláthatatlan tulajdonosi szerkezet a tőzsdén jelentős hátrányt jelent. Mindez ugyanazt a hatást váltja ki: a német bankok igyekeznek az ipari vállalatokban meglévő érdekeltségeiket leépíteni, eladni vagy önálló részvénytársaságként tőzsdére vinni.
- 4). A hatalmas vállalati konglomerátumok a megnövekedett nemzetközi versenyben hátrányba kerültek. Versenyképességük megtartása érdekében a vállalatok többsége igyekszik a fő tevékenységi területére koncentrálni, K+F és egyéb forrásait szűkebb területre összpontosítani. Ezért a „magtevékenységtől” eltérő tevékenységektől, érdekeltségektől igyekeznek megválni a vállalatok, nemzetközi felvásárlások, fúziókön keresztül pedig a „magtevékenységben” további piaci pozíciókhoz jutni. Ez a német cégekre a '90-es évekre jellemző nemezetköziesedési stratégiai számtalan nagyvállalat példáján keresztül érzékelhető (pl: Volkswagen, Hoechst)

A fent említett folyamatok hatására tehát a német vállalati rendszer jelentős mértékben átalakul. A német modell átalakulásának lényege, hogy a kilencvenes évektől egyre inkább az angolszász modellhez kezd hasonlítani. E vállalati átalakulásnak a legfontosabb elemei az alábbiakban foglalhatók össze:

- A Németországra jellemző vállalati hálózat feloldódása megkezdődött, csökken az összefonódások mértéke.
- Megkezdődik a stratégiai részesedések leépítése.
- A bankok megkezdtek a vállalatok közvetlen felügyeletéből visszavonulni.
- Megindul a vállalatok külföldi tőzsdén való jegyzése, ill. a nemzetközi számlázási szabályok átvétele. Mindennek célja a nemzetközi befektetők felé történő nyitás elősegítése.
- Megnő a tőkepiac szereplőinek jelenléte a német vállalatokban is: egyre nagyobb szerephez jutnak a befektetési alapok és nyugdíjalapok.
- A tőkepiaci szereplők arányának bővülésével előtérbe kerül a „shareholder value” stratégia, vagyis a vállalat elsődleges célkitűzésévé (hasonlóan az amerikai modellhez) a részvényesek, befektetők pénzügyi érdekeinek teljesítése, a minél magasabb osztalék kifizetése válik. A vállalat értékét ezentúl a részvényének tőzsdei árfolyama határozza meg.

- Mindez a vállalati rendszer átláthatóságát követeli meg, aminek velejárója nemcsak a kereszttulajdonlások csökkenő aránya, hanem az is, hogy a vállalati diverzifikációval szemben a fő tevékenységi területre való fókuszálás kerül ismét a középpontba.

A tőkepiaci szemlélet hatása érezhető a

- menedzseri szinten, ahol egyre inkább a korábbi jó szakmai tudással szemben, ill. amellettt felértékelődik a vezetők pénzügyi tudása, képesítése, ill. a nemzetközi tapasztalata
- a bérezésben mindez pedig a teljesítmény függvényében történő, differenciált juttatásokban nyilvánul meg. Vagyis a bér fix része mellett a további díjazást az egyén / a csoport / a vállalat valamilyen mutatóhoz (pl. az árfolyamhoz, osztalékhoz) kötött teljesítménynövekedése határozza meg.

5. Összegzés

Összességben tehát a több mint száz éve kialakult sajátos német vállalati rendszer a globalizáció következtében olyan mélyreható változásokon megy keresztül, amelyek következtében a nemzeti jellemzők elhalványodni látszanak, és egyre inkább a vállalatvezetés angolszász modelljéhez kezd hasonlítani. Mindemellett azonban továbbra is megmarad a német vállalatok egyik legfontosabb nemzeti sajátossága: a munkavállalók érdekképviselője az üzemi tanácsokon, a felügyeleti tanácsokon keresztül továbbra is részét képezi a döntéshozatalnak. A vállalati irányításban ezen érdekcsoport továbbra is „megkerülhetetlen”, nélküle a vállalati átalakítás folyamata nem képzelhető el.

A kutatás talán legérdekesebb megállapítása tehát, hogy a német vállalati rendszer vizsgálata alapján feltételezhető, hogy a globalizáció a vállalatvezetésben egyfajta „amerikanizációt” jelent, vagyis azt, hogy az angolszász „corporate governance” kultúra válik dominánssá. További kutatások egyik lényegi kérdésének tartom ennek az elméleti kérdésnek a megválaszolását egyéb, az angolszász kultúrától eltérő, de a nemzetköziesedésbe bekapcsolódó vállalati rendszerek (pl. japán keiretsuk, dél-koreai csebolok, kínai nagyvállalatok) részletes elemzésével. A globalizáció a nagyvállalatok számára a valamennyi nagytérsgben való személyes jelenlétet követeli meg, így az egyes nemzetgazdaságok vállalatai véleményem szerint végső soron a „külső térben” (földrajzilag) egymáshoz egyre inkább hasonlóvá válnak. Kérdés, hogy mindez szükségszerűen a „belső térben” is hasonló vállalati felépítést eredményez-e? Vagyis a globalizáció vállalati szinten a homogenizációt, az angolszász minta átvételét jelenti-e, vagy a nemzeti sajátosságok meghatározók maradnak a transznacionális vállalatok szerveződésében? Milyen kapcsolat van a nagyvállalatok sajátos, nemzeti szerveződése, ill. irányítása, valamint a vállalatok, ill. a nemzetgazdaságok eredményessége között? Lehet-e a globalizáció korábban sikeres egy, az amerikai rendszertől eltérő alapon szerveződő vállalat?

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Beyer Jürgen (2006) Vom Netzwerk zum Markt? Zur Kontrolle der Managementelite in Deutschland. In: Deutschlands Eliten im Wandel (szerk.) Herfried Münkler, Grit Strassenberger és Matthias Bohlender, Frankfurt a.M./New York, Campus.
- Dombi Ákos (2009) Németország. In: Veress József (szerk.) Gazdaságpolitika a globalizált világban. Typotex, Budapest
- Hassel, Höpner, Kurdelbusch, Rehder és Zugehör (2002): Arbeitsbeziehungen in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung. Bericht über Forschung www.mpi-fg-koeln.mpg.de/berichte/ArbeitsbeziehungenInDeutschland.pdf
- Hassel, Höpner, Kurdelbusch, Rehder és Zugehör, (2000 a): Produkt- versus Kapitalmarkt: Zwei Dimensionen der Internationalisierung von Unternehmen. In: Kölner Zeitschrift für Sozialpsychologie, Jg. 52, Heft 3, S. 500-519.
- Hassel A., Höpner M, Kurdelbusch A., Rehder B. Und Zugehör R. (2000 b): Dimensionen der Internationalisierung: Ergebnisse der Unternehmensdatenbank „Internationalisierung der 100 größten Unternehmen in Deutschland. In: MPIfG Working Paper 00/1, Januar 2000, 1.- 41.old. . www.mpi-fg.de/pu/workpap/wp00-1/wp00-1.html
- Himmelmann Gerhard (2007) Wandlung des „Modells Deutschland“ zur „Shareholder-Gesellschaft“. Die „Deutschland AG“ im Prozess der Globalisierung/Internationalisierung. Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaften. ISW, Braunschweig
- Höpner és Krempel (2006) Ein Netzwerk in Auflösung: Wie die Deutschland AG zerfällt. Kézirat, 2006. július 5. Max-Planck-Institut Für Gesellschaftsforschung.
- Juhász Krisztina (2006) A német nagyvállalatok tevékenységének térbeli szerveződése, Doktori értekezés, ELTE TTK, Regionális Földrajzi Tanszék
- Juhász Krisztina (2011) Kedvező befektetési célterület-e Magyarország? – Hazánk szerepe a német vállalati terjeszkedésben. A Magyar Tudomány Ünnepe 2011, Edutus Főiskola, 2011. november 22., Budapest
- Wortmann, M. (2001): External and Internal Growth of Multinational Enterprises – Empirical Findings and Implications for the OLI Paradigm. In: FAST-Studie Nr. 30. Forschungsgemeinschaft für Aussenwirtschaft, Struktur- und Technologiepolitik e.V., Berlin
- Wortmann (2002): Ausländische Direktinvestitionen und Arbeitsplatzexport? Eine Untersuchung des externen und internen Auslandswachstums deutscher Unternehmen. FAST-Studie, Nr. 32. Forschungsgemeinschaft für Aussenwirtschaft, Struktur- und Technologiepolitik e.V., Berlin
- Wortmann, M., Dörrenbacher, C., Bochum, U., Kisker, K.P (2004): Globalisierung und interne Mobilität deutscher Industrieunternehmen. In: Abschlussbericht an die Deutsche Forschungsgemeinschaft Schwerpunkt 197 „Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfelder von Globalisierung und Dezentralisierung“. http://www.wz-berlin.de/ow/into/pdf/wortmann_etc2004.pdf